



TITLE:

男女の3Lの充実と日本の経営

AUTHOR(S):

赤岡, 功

CITATION:

赤岡, 功. 男女の3Lの充実と日本の経営. 経済論叢 1993, 152(3): 1-18

ISSUE DATE:

1993-09

URL:

<https://doi.org/10.14989/44900>

RIGHT:

經濟論叢

第152卷 第3号

飯野春樹教授記念號

献 辞	浅 沼 萬 里	
男女の3Lの充実と日本の経営	赤 岡 功	1
バーナードの文明論	村 田 晴 夫	19
意味と生命システム	庭 本 佳 和	34
企業の目的は何か	西 岡 健 夫	57
合意と目的	田 中 求 之	76
権威の理論の要点	磯 村 和 人	92
組織におけるインテリジェンス	日 置 弘一郎	108
医療・福祉におけるサービス技術	田 尾 雅 夫	126

飯野春樹 教授 略歴・著作目録

平成5年9月

京 都 大 学 經 済 學 會

男女の3Lの充実と日本の経営

赤 岡 功

I は じ め に

a) 陶淵明の妻

西暦405年，今から1580年以上前のことである。陶淵明は「帰去来辞」を詠んで，彭沢県令の職をわずか80余日で辞した。41歳の時である。

多少の田畑はあったというものの，自ら「家貧しく子は多く瓶には蓄えた穀物はない」という楽ではない生活であったために，見かねた叔父のつてでやっと得た彼にとっては初めての正式の官職である。それも故郷に近く，みいりもよい地方官の職であった。

辞職して家に帰りつくと，妻は樽に滴ちた酒で迎えてくれた。屋敷内の小径は荒れかけてはいたが松と菊は昔のとおり美しく香高い。生活のためとはいえ不愉快な職務に精神を従属させるような不本意なことはもうすまい。古えの賢妻がいうように，たとえ宰相となっても人が占める空間は「膝をいれるだけ」の広さにすぎず，豪華なごちそうも食べられるのはたかだか一皿ぐらいのものである。考えてみればその僅かばかりもののために「久しく樊籠のうちにあゐる」ような生活をしてきたが，これは人間本来の生活ではない。自然を友とする田園の生活こそわが生活であると高らかにうたいあげる。

およそ雇用されて働く者で，この陶淵明の生き方に一度も憧れを感じたことのない者は希有ではなかろうか。だから今日にいたるまで熱烈な心酔者が多い。

しかし，妻からみればどうか。淵明は県令任官前には軍閥の参謀をつとめたりしているが，それは淵明がいうように「昔は長く飢えた」からであり，また，

公的な世界で自らの力を尽くすべきだと考えたからでもある。隠遁生活を最初から望んでいたのでもなかった。外にでて働く夫に対し、妻は乏しきなかで家を守ってきた。その夫が中央ではないとはいえ知事の職を得た。公田も支給され、ゆとりがでるかと思えば夫はその公田のすべてに自分の好きな酒のための米を植えるという。頼みこんでようやくうるち米を6分の1だけ植えてもらった。ところがその米が稔る秋までもまたずに夫は辞職するというのである。

辞任は妹の計に接しその霊をなぐさめるためであると淵明自らはいう。しかし、妹の亡くなったのは県令辞職の後のようである。別の説では、淵明の致禄は上級官庁の監察官の巡視にあたり知事として衣冠束帯してこれを迎えるのを嘆いてという。「我五斗米のために小人に腰を折る能わず」と。

帰田の後は、実際は赤貧洗うがごとしというほどではなかろうが、その詩を見ると、耕す喜びをうたいながらも、寒さにこごえ、飢、糟と糠しかないといい、就寝用の粗末な布にさえこと欠いたようである。米を乞いにでかけたものの、なかなかしかるべき家に入れなかったという。

古来、「牝鶏晨すれば家傾く」といい、女性は家を守り外事には口出しをしてはならないとされてきた。そうしたことからみれば、何もいわず夫の帰郷を酒の満ちた樽で迎えた妻は賢婦人であろう。しかし、彼女は夫の任官でようやく生活が安定するかと思えば3月にも足らず、まだそんな年齢でもないのに致仕してしまう。再び貧しい生活である。

古えの賢妻が、夫に宰相にならないようにと願ったのは宰相になって夫の身に危険が及ぶことを恐れたからである。夫が、わが妻は昔の賢婦人のように賢明で理解があるとはめてくれたとしても、さして危険でもない職を監察官に挨拶せねばならぬからといって辞めるのでは勝手が過ぎる。多少は我慢してくれればとは内心想わなかったであろうか。妻の人生は夫の浮沈次第でしかないことに割り切れぬ思いはなかったであろうか。

実は、淵明の辞世の詩は相当長いが、それにも妻への謝辞はみられない。

b) 白楽天と女性の自立

陶淵明の賛美者、白居易は淵明没後500年のころに淵明の故郷の地方官であったという。淵明の旧宅を訪れて、「淵明が目の前にいるように感じる。ただ、東籬の菊はもう見えず、子孫に名の聞こえた者もない。しかし、陶の姓のものがおり懐かしい」と詩につくり、淵明の桑梓に在る喜びを表している。

その白居易は、「人生婦人の身になるなかれ百年の苦楽他人による」(太行路)と夫の都合次第で自らの運命が決まるのでは女性も気の毒であることをうたっている。1000年以上も前に儒教の国においてである。

だから女性も自分の一個人としての人生を考え始めると悩みが深まる。数十年にわたり夫を助け子供の人生の開花に力を尽す。うまくいけば嬉しいが、成功したのは夫であり、飛翔しているのは子供である。夫が仕事を辞めれば淵明の妻のごとくたちまち乏しい生活をしなければならない。それも夫の命が危ないなどと妻が納得できる理由ならばともかくだが……。

だから、自覚してしまえば、人は結局のところ他の人間に依存した人生に満足はできないし、考えてみれば夫の人生を生きることも、子供の人生を生きることもできはしないのである。

それゆえ、女性も自分の個人の人生を考えると、家庭を守るばかりではなく外で働きたいと考えるのは当然のことであろう。夫のため子供のためまた老親のためにも働きもするが、その献身のために自らを家庭内に閉じ込めたくないと考えるのは、自立した人間としてはあたり前のことである。

こうした議論に対し、女性が社会参加したいのはわかる。しかし、会社に勤めることだけが社会参加の道ではない。女性は無理をして仕事で社会参加しなくとも社会活動で社会参加ができるではないかといった議論がいまだにくりかえされており〔長坂寿久 日本経済新聞 1993.9.4〕、こうした議論には一定の支持層もあるようである。

しかしこの主張では、女性が企業等で労働生活に従事することの意味の理解が不十分である。

労働というのは、①社会的連帯、②自己の成長と③報酬をもたらす。これらのうち①と②は地域社会への参加によっても可能である。したがって、相手に実は迷惑がられるような中途半端なボランティア活動などではなく、真剣で真摯な社会活動であれば、社会活動を行う人々は、社会的連帯という点からも、ものごとの判断力や処理能力という点でも自立ができるであろう。しかし、これでは経済的自立は別である。経済的自立ができるには、他に十分な資産を持っているか、いずれかから経済的な資源を入手できるのでないかぎり、経済的報酬をもたらす労働はやはり重要ということになる。

経済的自立がなくても社会的活動はできるとしても、それは結局のところは夫の経済力や理解に依存することになる。だから、夫がその意義を理解できないと社会活動はできないし、夫との関係がうまくいかなかったとすれば、社会参加どころか自らの生活基盤さえ危うい。

夫があくせく働いて疲れはてているときに、家庭を守り子供と豊かな生活を送り、さらに社会的活動に参加する。夫の仕事は今日では日常性に埋没して社会的意義もあまり感じられないことが多いのに、地域活動やボランティア活動は社会的意義は確実に感じられ、そのなかで自己の成長もはかれ、夫や子供より文化的で視野の広い話もできることもある。こうした生活は一見優雅にみえるから、女性がなにも無理をしてわざわざ企業で働かなくともいいではないかとする議論にかなりの支持が集まる可能性はある。

しかし、上で述べたように、そうした優雅な生活は、夫に理解がなくなったり、夫の失業、退職などで経済力が低下すると再編を余儀なくされる。夫と苦楽をともにしないのかとの声もあろう。しかし、自らの経済的自立ができていないために男性についていて、苦楽を共にするのではなく、自立した人間として共に歩みたいと女性が思うとき、経済的にも自立しその確固たる基盤にたって家庭生活も社会生活も充実させたいとの願いを否定することはできないであろう。

したがって、企業で働かなくとも社会参加はできるではないかという議論は、

私も私の人生を持ちたいと感じ始めた女性の前では説得力をもち得ない。

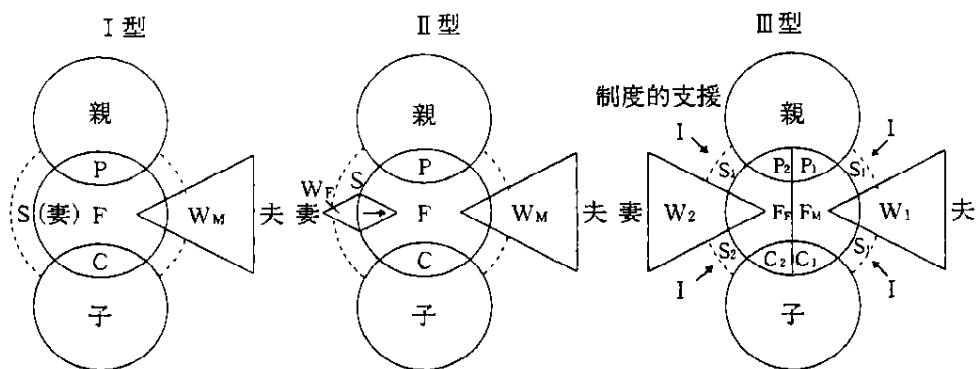
c) 男女の3L

こうして、女性の間で結婚しても働きたいという人が増えてくることになる。しかし、従来は会社で働き収入をもたらすのは夫にまかせ自らは家庭をまもることに専念したいとする女性も多かったし、さらに、仕事を持ちたいが家庭を優先し結婚、育児、介護や近隣その他との交際等にもとなう用務が重くなり仕事を続けるのが困難となれば、夫が仕事に専念するのを妨げないようにその困難の殆どを担い、こうした負担が軽減すれば再び仕事に復帰することを選ぶ女性も少なくない。

そこで、人々の生活は、労働生活 (WL: WORK LIFE)、家庭生活 (FL: FAMILY LIFE)、社会生活 (SL: SOCIAL LIFE) の3つの生活 (3L) からなりたっているとみて、男女のカップルの3Lのあり方をモデル化すると基本型として次の3つが考えられる。

I型は、女性が家事・育児・親の介護など家庭生活 (実線の円) や近隣や社会との交際 (点線の円) に関わる一切の用務をすべて担当し、男性は労働生活 (三角) に専念する場合であり、II型は女性も仕事を持つが家庭生活や社会生

第1図 男女の3Lモデル



活の都合では仕事をやめる場合であり、いわば家庭優先型というべき女性と、それゆえに仕事に専念できる男性のカップルであり、Ⅲ型は、女性もずっと男性同様仕事を続ける場合である。

このⅢ型カップルの場合は、男女のいずれかに超人的な働きを期待するのでなければ、男性も家庭生活、社会生活を多少とも分担するということになる。分担割合は状況によるであろうが、均等分担を基本に多少の柔軟性を加味したものとなっていくであろう。ただし、カップル以外からの私的・公的援助あるいは社会サービスの購入によってカップルにとって負担となる部分のうち軽減可能な部分もあろう。

もちろん、Ⅰ型、Ⅱ型には、女性と男性の役割が逆の場合も理論的だけでなく現実にもあるだろうし、そうした例をあげることもできる。しかし、そうした例はまだ多くはないから、ここでは一応、男性は仕事を続けているとして考えていこう。

生活スタイルは人が自ら選ぶべきものであるから、これらいずれを選択するかは当のカップルがきめることであろう。しかし、ここで検討すべき重要な問題は2つある。

Ⅱ I型、Ⅱ型カップル

家を後顧の憂いなく守ってくれる「良妻賢母」をもつⅠ、Ⅱ型カップルの男性は順風満帆の人生を送ることができるようにみえるかもしれない。

しかし、家庭生活、社会生活をすべて引き受けてくれる配偶者がいる場合、夜遅く迄の残業、休日出勤、遠隔地への出張、転勤を会社も比較的命じやすいし、当の本人も受け易い。企業間競争は厳しくなればなるほど、経済性を高めるために企業は時間的に距離（空間）的にも長く広く活動することをサラリー・パーソンに求めることになるし、その時にはこれに制約を課すのは難しい。こうして、長時間の制限のない労働が行われ、労働生活以外の場での彼らの存在は希薄になっていく。それでも仕事が生きがいだとするサラリー・パー

ソンは多かった。

しかし、今日、出勤拒否症、燃えつき症候群、過労死が大きな問題となるように、働き過ぎは、専念しているはずの労働生活さえ根底から堀崩してしまう。ちなみに過労死が問題となりはじめるのは、1980年代中ごろのことである。

「ホワイト・カラーの生産性をあげる法—創造性発揮へ、企業風土の改善を」〔日経1984. 9. 17〕と題する特別記事が新聞に登場するのは、1984年のことである。工場の生産性向上はかなり進められ、管理・事務労働の生産性が大きく問題とされるようになったのである。同年には、能率協会とOA協会がホワイト・カラーの生産性向上を提言しており、翌1985年には、日本能率協会は、ホワイト・カラーの生産性測定手法の開発に乗り出し、同年11月には、ホワイト・カラー生産性向上を目指して訪米団を派遣している。そして、「燃えよホワイト・カラー」といった叱咤激励が行われる一方で、事務・技術職の減量が出向という形で進んでいることがいろいろな機会に話題となる。

こうしてホワイト・カラーの生産性向上への動きが浸透すると、「部長・役員クラスを襲う突然死」〔日経産業 1986.12.4〕が問題とされはじめ、それはさらに「管理職心身共にお疲れ、『ストレス』95%」〔日経流通 1987.4.27〕といわれ、「仕事の重圧は管理職以上、平社員も楽じゃない!」〔日経1987.6.18〕という広がりを見せはじめる。

第1表 仕事や家事以外でよくいく場所

夫		妻	
飲み屋	34%	ショッピング街	51%
書店	31	友人の家	43
パチンコ	23	書店	28
ショッピング街	22	公園	19
公園	18	サークル・グループ	17
自家用車の中	17		

〔夫婦のゆとりと余暇に関する調査〕1991. 11

こうしたことを避けようとするれば、Ⅰ型、Ⅱ型カップルの男性も労働生活のみに専念するのではなく、3Lの充実をはかることが必要になってくるであろう。

そればかりではない。家庭ではTVのまえぐらいしか居りどころがなく、家に帰ろうとすると足の重くなるサラリー・パーソンが話題とされる。それどころか、仕事をはなれると行き場がない。第1表にみる男性の生活は孤独で暗い。

Ⅲ Ⅲ型カップル

a) それでは、Ⅲ型を選ぼうとする場合はどうか。

男性同様にWLも充実させたいと考える女性が増えてきているとき、問題なのは、このⅢ型カップルは現状では大きな困難に直面することである。

まず第1に、女性が男性と同様の雇用・処遇を受けたいと希望しても現状ではそれはなかなか困難なことである。第2に、男性が労働生活以外の生活をも充実させようと思っても、それもそれほど容易ではない。

まず第1の女性の均等雇用・処遇の点からみよう。これは「統計的差別の理論」の適用でその困難が説明されることがしばしばである。男性は多くがひとつの企業で長期に働くのに比べ、女性は早く辞める者が多い。そのため、企業は女性に対する教育訓練のコストを回収できないことが多くなる。そこで、女性には教育訓練はせず、そのため重要な仕事に配置できないし、そもそも中核をになうスタッフとして雇用できないという。これでは、能力に差がなくとも、男女雇用の均等化ができないという。もちろん長期勤続の女性もいるから、企業は個性を見きわめて採用、処遇すべきだとする人もあるが、1人1人の調査にはコストがかかる。そこで、企業は個々の特性を調べず、統計的差異を前提として管理する。こうして、男女の処遇等の差は統計的な客観的差異に基づく経済合理的なものとして説明される。

実際、男女の勤続年数に差がある以上、諸条件が現状のままであるとすれば女性の労働生活の充実は困難さを伴うこととなる。女性の3Lの充実のために

は、後にみるように社会の制度、産業界、そして人々の考え方における種々の変革が必要となる。

第2に、男性の3Lの充実もそれほど簡単なわけではない。まず自らの意識変革が必要であるし、それには行動が伴わなければならない。前者は男性本人の問題であるから責任の多くは当人および配偶者に帰せられる問題であろうが、これに対して、行動の変革は当のカップル以外が受ける影響があるため、複雑な状況を生む。男性が家事をしようとするとう家族や近隣の人々の眼を気にしなければならないという状況も現在ではまだ皆無ではない。会社において育児のため定時に帰宅すると上司からにらまれる。また、介護しようと思っても休暇をとる制度がないところが多いし、家族と団らんしようにも、長時間残業、休日出勤、遠隔地への転勤などがあると意識はあっても実行は困難である。

こうして、Ⅲ型カップルとして3Lを充実させようとするとき、男女共に困難な点が残っている。

b) それでは男女が3Lを充実しうるにはどのような点が考えられなければならないのであろうか。

それには次の「3つのI」というべき要因の変化が必要である。

- 1) 制度的要因 (Institution)
- 2) 産業界 (Industry)
- 3) 個々人 (Individuals)

これにそってⅢ型カップルの男女の問題をみてみよう。

上で第1には、女性が男性と同様の雇用・処遇を困難にしている理由の説明として統計的差別の理論が適用される。それは説明としては見事なものであった。これによれば男女の処遇等の差は、事実として存在する男女間の統計的差異に基づく経済合理的なものとして説明されるのである。こうして男女処遇格差は科学的に説明できると考えられているようである。

しかし、統計的差別の理論をここで適用するのは不適當だと考えられる。女

性は雇用において差別されるのは経済的に合理的理由があると説明するだけではまったく不十分であって、その説明が問題ではなくそこから先こそが重要である。実は、女性が短期で会社を辞めるのには、3つのIにかかわる要因が働いている。

第1は、育児や介護等に法律や施設など社会の制度の支援が不十分という制度的要因（Institution）であり、第2は、夫が育児のために定時に帰宅すると上司や同僚から批判の眼で見られるとか、男性は女性が家庭生活や社会生活にかかわる用務を全面的に負担しうることを前提としている男性の勤務のあり方をもたらしたり、総合職なら女性も転勤や接待などが必要になるといった産業界（Industry）のあり方。さらに、第3に、男女役割分担などに残る古い考え方と行動などそれぞれの個々人（Individuals）に帰せられる問題である。そうだとすれば、これら3つの領域が女性を早期退職に誘導することがなければ統計的差異は解消されていくことになる。したがって、男女間に統計的差異を見つけ、だから処遇の差異は経済合理的に説明できるとするのは一見科学的に見えるが、ここで止まり統計的差異を生み出す要因にまで考察の及ばないのはまだまだ狭い見方ということになる。

男性の場合も、第1は、制度が問題であり、男性も女性と同様に介護休暇も取得できなければ、意識は新しくなっても行動はとれないことになる。第2に、男性も育児休暇がとれるように制度はできても、産業界が休職中の代替要員についての配慮がなければ、職場集団に迷惑がかかるし、そのことによる仲間からの視線もつらい。また、男性の従来の勤務のあり方に変化がなければ、たとえば3Lを充実したくともできないことは上に述べた。第3に、家計維持責任を含め意識変化がどの程度可能であろうか。これには、男性本人ばかりでなく当のカップルの女性の影響も大きいであろう。

したがって、男女3Lの充実には3つの領域での変化が相互促進的に進行することが必要といえる。しかし、この3つの領域すべてにわたりここで論ずることはできないから、上で述べた例示で置くとして、以下では企業経営との関

連から男性の勤務のあり方について見ていくこととする。

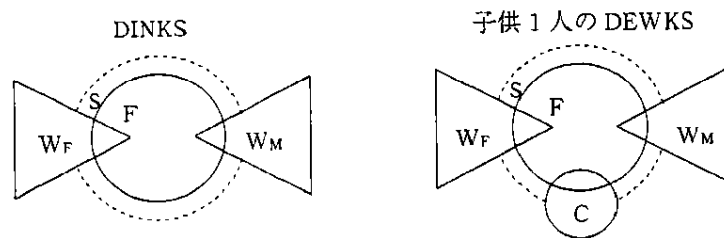
Ⅳ 男性の労働の変革と男女の3L

I型、II型のように家事・育児・介護、近隣との交際にかかわる用務の一切を妻に任せ、仕事一途に男性が勤務し、それゆえに、遠隔地への転勤もし、長時間残業、休日出勤も、しばしばの出張も、さらには勤務か勤務でないか不明確な接待、交際を行うことができ、そうした男性を総合職として雇用しているのであれば、そもそも女性が男性同様勤務することは不可能に近い。

時に過労死さえ引き起こすほどの男性の働き方の変革がなければ、III型のカップルは、①家事育児等を担当してくれる親や親戚などがいるか、②あるいはそうした人を雇えるか、③社会の制度的支援のよほどの充実に助けられて様々な工夫を苦労を重ねて組み合わせるのに成功するか、④あるいは超人的な働きができる場合など、特別の事情がなければ成立しがたいことになる。

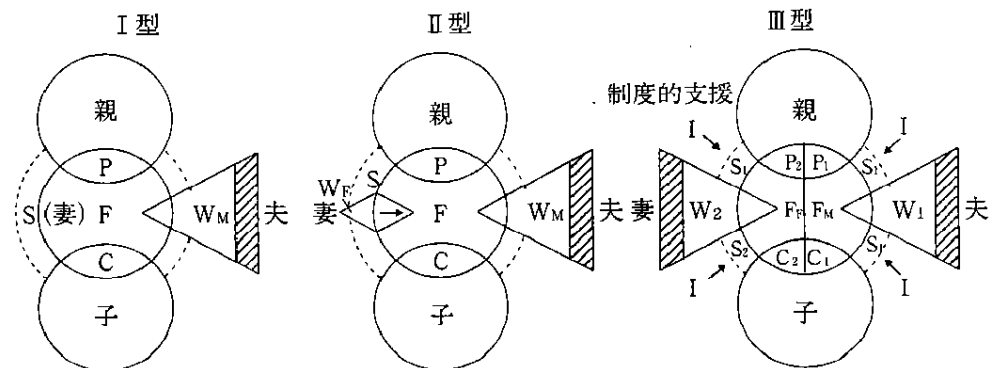
そうした困難が予想されると、結婚しても男女とも仕事をするが子供をもたないカップル、DINKSが増えるであろうし、両者働きながらやはり子供も育てたいというDEWKS (Double Employed With Kids) の場合でも子供は最小限の1人にしたいということになろう。いずれを選ぶかは当人の好みであるとしても、こうしたカップルが多くなれば世代は縮小再生産されていくことになる。もし男女がIII型を選び、2人あるいは3人の子供を持ち育てたいと願うならば、そうした選択が可能となる条件が、社会の制度においても産業界のあ

第2図 子供の養育と3L



縮小すべきは、長時間にわたる残業や休日出勤などや頻度が多く長い出張、転勤など家庭生活や社会生活との調和を困難とする労働であり、図では斜線部分で表している。こうした斜線部分の労働をなくすならばⅠ型、Ⅱ型の男性も労働生活にゆとりが生まれ、例えば、かつて「さざえさん」の漫画に描かれた

第3図 男女の3L充実



ことがあったように、定時に退社して打ち水をした庭の縁台で夕食前に方子供と将棋を楽しんだりする風景がもどりうる。また、欧米のようにサマータイムをとれば、退社から日暮れまで4、5時間もあり、ゲームに長時間かかるクリケットまで楽しむというイギリスほどではなくとも、夕刻に戸外でテニスや草野球などで仲間との交際を深めることも可能となる。

したがって、3Lの充実が可能なように労働を軽減することは、Ⅰ型、Ⅱ型の男性にとっても、その家族にとっても望ましいことであろう。しかも、こうした労働のあり方の変化があれば、Ⅲ型の男性も無理なく家庭生活、社会生活の充実が可能となり、このような労働であれば、女性も男性とまったく同様な労働に就き、3Lを充実することができる。

従来は男性の労働をほとんど変えずして女性を男性同様に雇用しようとするが多かったが、これは図では、斜線部分を軽減せずに、すなわち専業主婦あるいは家庭優先主婦が家庭生活、社会生活に関わる用務を全面的に担当してくれることを当然のごとく考えた上での男性の働き方を前提とするものといえる。したがって、上で述べたように、スーパーウーマンなど特別の場合しかⅢ型は存立が難しかったのである。

Ⅰ、Ⅱ型も、またⅢ型も男性の働き方を変え、各者とも3Lをそれぞれ充実できるものとしての労働とするならば、女性も無理なく男性同様の労働が可能となる。この場合には男女とも労働生活、家庭生活、社会生活の3つの生活の充実が可能な条件が大きく開かれることになろう。

V 新しい経営を求めて

こうして男女間で雇用の均等化をすすめるには男性自身が3Lを充実可能なように男性の労働の変革がまず必要となることを述べたが、それでは日本企業の経営が成り立つのかどうか問われることとなろう。労働時間短縮、とくに残業の短縮等や、種々の新設されるべき休暇・休職制度なども企業経営にとって厳しい問題をもたらすが、単身赴任を引き起こしかねない遠隔地への転勤、

海外勤務をも各サラリー・パースンのFL, SLを貧困化させない配慮が必要ということになると、従来の日本的経営は厳しい事態に直面することになる。

日本的経営という語でなにをさすかは、人により異同があろうが、表にあげる項目はすくなくとも日本的経営にとって重要なものと考えられる。日本企業はルールによる管理というよりも人を通じての管理を行っている側面が強いから、人材は企業内養成を基本とせざるを得ず、したがって長期勤続が重要で、そのため年功制的性格をもつことになる。人を通じて管理するから、そうして育てられた人材を展開した事業所に広く派遣せざるをえず、したがって相当な人数の広範な転勤を必要とする。

このとき広範な転勤が大きく制約されるとすれば、人を通じての管理は困難となろう。企業内で長期にわたり養成した人を海外に派遣して海外の事業を管理することができないのであれば、各職務内容を明確化しルール化して有資格者を現地で外部市場から雇い入れることとなる。国内でも元の住居からの通勤可能な範囲を超える転勤に制約が強くなると事情は海外の場合と同様になる。また、仕事に応じた長時間の弾力的な残業、接待などができないとなると、やはり仕事の明確化、ルール化が促進されることになる。

こうして、男女雇用の均等化のためには、男性の働き方の変革が必要となるが、そのことは日本的な管理の方式を大きく変えることを必要とすることになる。

第2表 日本の経営の主要特徴

長期勤続
年功的昇進・給与
企業内人材養成
人を通じての管理
集団主義
海外を含む広範囲の転勤

第3表 入社5年後の在籍者率

	1990	1993
大卒男子	96.4	80.9
大卒女子	45.0	44.6
高卒男子	74.8	63.0
高卒女子	46.0	46.0

もっとも、日本的経営の変化の必要性は、女性の雇用との関係からだけでなく、他の側面からも認められる。第1に、上と関連するが、日本企業のグローバル化の進展は生産拠点ばかりか本社機能のかなりの部分の海外移転をももたらしせてきている。このとき、長期にわたり企業内で育成した人材の派遣による管理は現地化の一定以上の進展を妨げるし、また、派遣されるサラリー・パーソンにも問題が多くなってきている。

さらに高学歴化、低成長はポスト不足を生じ、それは専門職制、資格制度、専門職課長、役職定年制等々様々な工夫によっても十分な解決はできず、逆に早期退職制が広がりを見せており、こうしたなかで従来の管理システムによって男性サラリー・パーソンの勤労意欲をつなぎとめることも難しくなっている。労務行政研究所の調査でみると、大卒男子で入社後5年以内に退職するものは相当ふえてきている。職場内の先輩の働き方とそれに対する企業の処遇にはかつてのような暖かみがなくなっているのを見ると後進サラリー・パーソンは将来に明るい希望を描き難くなっている。そのため、裁量労働制や年俸制などを採用する企業も増えてきている。こうして、企業は、従来うまく機能してきた日本的な管理システムから離れられないままに、それぞれの事態に対処しては部分的な手直しを積み上げてきて、複雑化を強めている。こうした事情からも日本的経営の変革が必要となっているのである。

以上要約すれば次のごとくである。

- (1) 女性が男性と差なく働けるためには、①制度、②産業界、③個々人の3つの領域での変化が必要である。
- (2) 経営にかかわっていえば、②の産業界の変化のなかで、男性の従来の働き方を、家庭生活と社会生活との調和が可能なものに変えること（男性の3Lの充実）が必要となる。これは、女性の雇用とかかわらなくても男性の生活にとってもそれ自体重要なことである。
- (3) 上のように男性の労働が変化すれば、男性同様に女性も勤務し、無理なく女性も3Lが充実でき、男女共同参画社会実現の可能性が開かれる。

しかし、家庭生活、社会生活を犠牲にしている男性の従来の労働のあり方を変えない場合、女性が仕事を持つことは3Lのいずれかを不十分なものとする。それは、(a)男性より軽減された労働にとどまり、家庭生活、社会生活を維持するか、(b)特別な場合を除き、男性同様働いて、そのために家庭生活、社会生活の充実の余裕を失うかいずれかになる。

- (4) 男性の従来の働き方を変えるには、これまでの日本の経済的成功をもたらしてきた日本的経営そのものの変化が必要となっている。
- (5) ただし、日本的経営の根幹に関わる変化は、男性同様の雇用機会を女性に開くためだけでなく、日本企業のグローバル化、高齢化、低成長化など日本社会の大きな変化に対処するためにも避けられなくなっている。それに成功できるかどうかは日本の将来をきめる。

つまり、女性の雇用機会均等化のためには、経営にかかわっていえば、男性の労働のあり方を変えることが必要であり、そのためには日本的経営の変革を考えなければならないのである。

しかし、こうした変年に、産業界の状況をみると相当困難なようである。したがって、研究の深化は、女性のためにも男性のためにも、さらに日本の経営のためにも徹鯨の急をつげているといえよう。

最後に、男性の労働にゆとりをもたらし、何が大事かについて考えることの必要なことをもうかなり以前に指摘した詩をもって、本稿をしめくりたい。

「大男のための子守唄」

茨木のり子

おやすみなさい 大男

夜 冴え冴えとするなんて

.....

鳥も樹木も眠る夜

君だけぱっちり眼をあけて
 ごそごそするのはなんですか
 心臓のポンプが軋むほどの
 この忙しさはどこかがひどく間違っている
 間違っているのよ

おらが国さが後進国でも
 駆けるばかりが能じゃない
 大切なものはごく僅か
 大切なものはごく僅かです
 あなたがろくでもないものばかり
 作っているってわけじゃないけれど

おやすみなさい 大男
 一杯の清水を確実に汲み上げてこななければならない
 でないとあなたは涸れてしまう
 お眠りなさい 大男
 二人でいけるところまでは
 わたしも一緒にゆきますけれど

参考文献

- 赤岡 功 1993 『エレガント・カンパニー』有斐閣選書
 ◇ 編著 1993 『エレガントな時代の労働と生活』法律文化社
 鹿島 敬 1989 『男と女 変わる力学』岩波新書
 筒野道明 1953 『白詩新解』明治書院
 京都大学赤岡ゼミ（磯部誠執筆）1991. 3 「パネルディスカッション『ワーキング
 ガールの将来』（京大11月祭）を企画して」『京都の労働経済』（107）

北浦かおる 1991 『インテリアの発想』彰国社

竹中恵美子先生退任記念論文集編集委員会編 1993 『グローバル時代の労働と生活』
ミネルヴァ書房

筒井清子・山岡熙子 1991 『国際化時代の女子雇用』中央経済社

服部良子 1993 「男女雇用機会の均等」赤岡編著1993所収

吉川幸次郎 1989 『陶淵明伝』中公文庫

脇坂 明 1993 『職場類型と女性のキャリア形成』御茶の水書房